

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Životní cyklus vybraného podniku

Life Cycle of a Selected Enterprise

Student: Dana Kameníková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Dana Kameníková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Životní cyklus vybraného podniku**  
**Life Cycle of a Selected Enterprise**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska životního cyklu podniku
  3. Analýza životního cyklu podniku
  4. Analýza současné situace a doporučení pro rozvoj podniku
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.  
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 05.05.2017



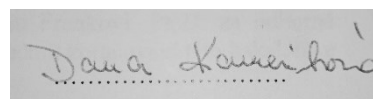
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma „Životní cyklus vybraného podniku“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Ostrava 5. května 2017

A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature is written in a cursive style and appears to read 'Dana Kamenikova'.

Dana Kameníková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné vedení a podnětné a cenné rady, které mi dopomohly k úspěšnému zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska životního cyklu podniku .....	6
2.1	Popis fází životního cyklu podniku .....	6
2.1.1	Založení podniku .....	6
2.1.2	Růst a stabilizace podniku .....	9
2.1.3	Krise a zánik .....	9
2.2	Metody analýzy životního cyklu podniku .....	11
2.2.1	Situační analýza vnějšího prostředí .....	11
2.2.2	Situační analýza vnitřního prostředí .....	12
2.2.3	Podnik a zainteresované strany .....	13
2.2.4	PEST analýza .....	14
2.2.5	SWOT analýza .....	15
2.3	Metody ekonomického rozboru vývoje hospodaření podniku .....	16
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	18
2.3.2	Analýza poměrových ukazatelů .....	19
2.4	Shrnutí a postup řešení práce .....	20
3	Analýza životního cyklu podniku .....	21
3.1	Profil a historie společnosti .....	21
3.1.1	Předmět podnikání .....	22
3.1.2	Historie společnosti .....	22
3.2	Ekonomické zhodnocení vývoje společnosti .....	23
3.2.1	Horizontální analýza aktiv let 2013-2015 .....	25
3.2.2	Vertikální analýza aktiv let 2013-2015 .....	27
4	Analýza současné situace .....	28
4.1	Ukazatele rentability .....	28
4.1.1	Ukazatele aktivity .....	29
4.1.2	Ukazatele zadluženosti .....	31
4.1.3	Ukazatele likvidity .....	32
4.2	Analýza životaschopnosti .....	33
4.3	PEST analýza .....	36
4.3.1	Politické faktory .....	37
4.3.2	Ekonomické faktory .....	37

4.3.3 Sociální faktory .....	38
4.3.4 Technologické faktory .....	38
4.4 SWOT analýza.....	39
4.4.1 Silné stránky podniku .....	39
4.4.2 Slabé stránky podniku.....	40
4.4.3 Příležitosti .....	40
4.4.4 Hrozby .....	41
4.5 Zhodnocení a doporučení .....	42
4.5.1 Snížení nákladů na skladování.....	43
4.5.2 Zlepšení komunikace .....	43
4.5.3 Nábor nových zaměstnanců .....	44
5 Závěr .....	45
Seznam použité literatury .....	46
Seznam zkratk .....	48
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	49
Seznam příloh.....	50

# 1 Úvod

Žádný začátek není jednoduchý. U podnikání to platí dvojnásob. Začít podnikat chce odvalu, rozhodnutí a hlavně zajímavý nápad. Začínající podnikatel si musí uvědomit, že cesta k úspěchu bude dlouhá a složitá. Podnik projde různými fázemi životního cyklu. V každé fázi přijdou problémy, překážky, které je potřeba vyřešit, vyrovnat se s nimi. V první fázi životního cyklu, což je fáze založení, se musí začínající podnikatel rozhodnout, jakou službu chce poskytovat, nebo co bude vyrábět. K takovému rozhodnutí je dobré mít určité znalosti o trhu, zjistit, jakých služeb či výrobků je v daném regionu nedostatek. Následuje fáze růstu, kdy podnik rozšiřuje aktivitu, rozšiřuje objem produkce či zlepšuje poskytované služby. Podnik vydělává a roste zisk. Ve fázi zralosti by měl podnik setrvat co nejdéle. Pokud se ale růst podniku zastaví a tržby začnou klesat, dostane se podnik do fáze krize. Krize může být zapříčiněná špatným managementem, velkou konkurencí, snížením poptávky po výrobku či službách. Jestliže se nepodaří krizi ustát, nastane zánik podniku.

Cílem bakalářské práce je charakteristika životního cyklu podniku PEKOS, s.r.o., a doporučení cesty k lepší ekonomické stabilitě podniku. Pomocí PEST analýzy bude identifikováno a zmapováno makroprostředí podniku. Dále bude využita SWOT analýza pro odhalení silných a slabých stránek vybraného podniku, jeho příležitosti i hrozby. Pro zjištění finanční situace podniku poslouží finanční analýza, pomocí které bude popsána minulý i současný stav hospodaření v podniku. K této analýze je potřeba údajů z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, cash flow. Pro zjištění pravděpodobnosti bankrotu bude použit model Tafflerův index a bankrotní index IN05. Zároveň bude zhodnocena životaschopnost podniku dle metody H. Pollaka.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitolou je úvod, následují teoretická východiska, která obsahují základní používané pojmy a metody práce. Obsahem třetí kapitoly je analýza životního cyklu podniku. Ve čtvrté kapitole bude analyzována a zhodnocena současná situace. V závěru jsou shrnuty hlavní poznatky práce.

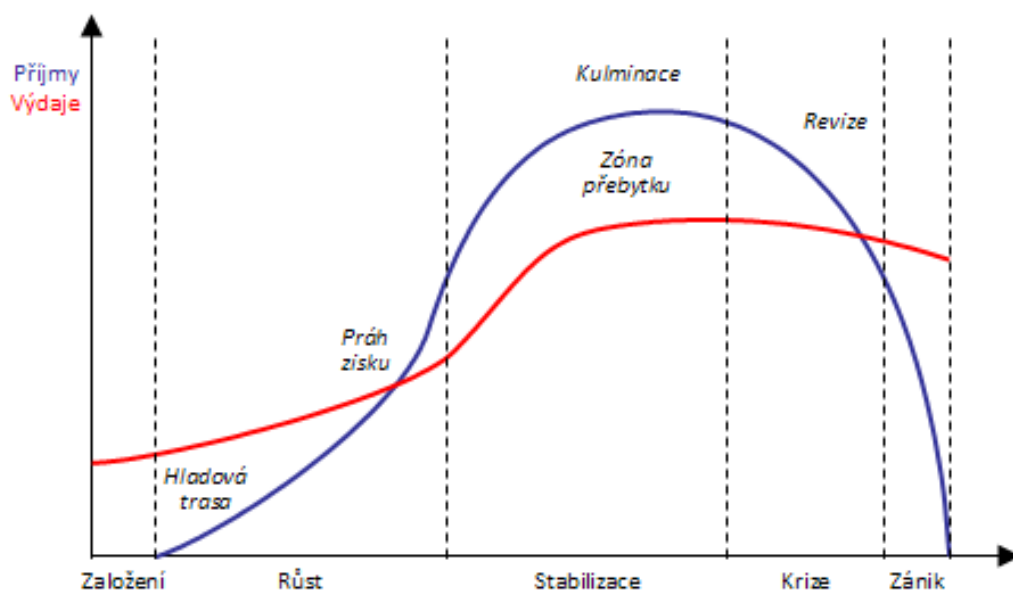
Na základě zjištění momentální situace v podniku bude záležet zhodnocení a doporučení analyzovanému podniku. Výsledkem této bakalářské práce je tedy ukázat a doporučit podniku cesty, které může podnikatel využít k lepší perspektivě svého podnikání. Zvolené kroky mohou vést k větší stabilitě na trhu a také zlepšit finanční situaci podniku.

## 2 Teoretická východiska životního cyklu podniku

Podnik se za dobu své existence dostává do různých fází života, které je třeba překonat a vyřešit, aby se posunul kupředu. V následujících podkapitolách jsou postupně popsány základní pojmy a koncepty související s životním cyklem podniku a jeho zkoumáním.

### 2.1 Popis fází životního cyklu podniku

Život podniku lze sestavit do pěti základních fází: založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Ovšem všemi fázemi životního cyklu většina podniků neprojde. Cílem manažerů je vzkvétání podniku, udržení stability na trhu, vývoj podniku a zvyšování zisku. K tomu všemu je potřeba mít dobrou strategii, odpovědné vedení, nepodceňovat konkurenci v okolí podniku. Získávat stále nové zákazníky a udržet stávající zákazníky.



Graf 2-1: Zobrazení životního cyklu podniku

Zdroj: převzato z Synek (2010, s. 95).

#### 2.1.1 Založení podniku

Založení podniku je proces, kdy se budoucí podnikatel rozhoduje, jaké zboží nebo služby bude podnik poskytovat. Je třeba vypracovat zakladatelský projekt. Součástí zakladatelského projektu je zakladatelský rozpočet. Často slouží nejen pro vlastní rozhodnutí podnikatele, co mu daná aktivita přinese, ale rovněž tvoří informační bázi k tomu, aby



podnikatel získal další investory, kteří by mu poskytli dodatečné zdroje nezbytné pro rozjezd podniku. Může se jednat jak o vlastní kapitál, například akcionáře nebo další společníky u společnosti s ručením omezeným, nebo o cizí kapitál, to znamená v podmínkách České republiky bankovní domy s potřebnými úvěry (Synek, 2015).

Zakladatelský projekt by měl obsahovat základní cíle podnikání, způsob založení podniku, určení specifikace trhu, na který chce podnik vstoupit, rozpočet zdrojů (použití vlastních zdrojů, cizích zdrojů), pojištění podniku.

### **Právní formy podnikání**

Právní formy podnikání jsou definovány v Obchodním zákoníku ČR (zákon č. 513/1991 Sb.). Jedná se o fyzické osoby a právnické osoby.

Fyzická osoba – OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná podniká na základě živnostenského listu nebo koncesní listiny, podle toho, zda je živnost ohlašovací či koncesovaná. Oprávnění podnikat vzniká zápisem fyzické osoby do živnostenského rejstříku.

Živnosti ohlašovací mohou být při splnění stanovených podmínek provozovány na základě ohlášení. Mezi živnosti ohlašovací patří živnosti řemeslné, kdy odborná způsobilost je získána vyučením v oboru a praxí (zámečnictví, opravy silničních vozidel, hodinářství, truhlářství, řeznictví a uzenářství, zednictví, hostinská činnost), dále to jsou živnosti vázané, u kterých odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně (např. výroba, montáž a opravy tlakových zařízení, kotlů apod., výroba, montáž, opravy a revize plynových zařízení nebo elektrických zařízení), provozování těchto živností vyžaduje získání průkazu způsobilosti, a poslední jsou živnosti volné, kdy odborná způsobilost není stanovena, předmětem podnikání je výroba, obchod a služby, které nepatří mezi řemeslné a vázané (Synek, 2015).

Živnosti koncesované se mohou vykonávat jen na základě tzv. koncese (povolení), kterou uděluje živnostenský úřad. Její udělení vyžaduje, aby uchazeč měl požadované vzdělání, absolvoval speciální kurzy apod. Koncesovanou živností je např. vývoj, výroba, opravy zbraní, střeliva, provozování střelnic, hubení škodlivých živočichů, rostlina mikroorganismů, taxislužba, pohřební služby, služby soukromých detektivů aj. (Synek, 2015).

Obchodní společnosti jsou právníckými osobami, které podnikají na základě živnostenského listu. Jsou zakládány za účelem společného podnikání více osob. Dělí se na osobní společnosti a kapitálové společnosti.

Osobní společnosti jsou zakládány a vlastněny dvěma nebo více osobami, které jsou odpovědné za ztráty společně, stejnou měrou. Takovou typickou osobní společností je veřejná obchodní společnost, používající zkratku v. o. s. Tato společnost je právnícká osoba, kdy nejméně dvě osoby podnikají pod společným jménem firmy. Za závazky firmy ručí oba společníci stejným dílem celým svým majetkem. Dále do obchodních společností patří komanditní společnost, kterou můžeme rozpoznat pod zkratkou k. s. Členy společnosti jsou komplementáři a komanditisté. Komplementář ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, na rozdíl od komanditistů, kteří ručí jen do výše svého vkladu. O vedení společnosti rozhoduje komplementář.

Kapitálové společnosti, tedy akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, charakterizuje majetková účast všech společníků. Ti se však na řízení společnosti nemusí vůbec podílet. K tomu slouží profesionální management. Do chodu podniku vlastníci společnosti zasahují prostřednictvím volených orgánů jako je představenstvo (u akciových společností) nebo jedním či více jednateli (s.r.o.). Ovlivňovat řízení společnosti může pak každý majitel obchodního podílu ještě hlasováním na valné hromadě, což je nejvyšší orgán společnosti. Dalším významným aspektem odlišnosti těchto společností je ručení za závazky. Společníci neboli vlastníci kapitálových společností ručí za závazky společnosti svým majetkem jen do výše svého vkladu. To je velký rozdíl oproti osobním společnostem.  
<http://www.business-web.cz/jak-se-lisi-kapitalova-a-osobni-spolecnost/>

Společnost s ručením omezeným, používající zkratku s.r.o., může být založena fyzickými a právníckými osobami (dokonce jen jednou osobou), výše základního kapitálu musí být alespoň 1,-- Kč. (Synek, 2015) Společnost se musí zapsat do obchodního rejstříku. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti s.r.o. Jednatel je statutárním orgánem. Tahle forma podnikání je v České republice velmi rozšířená. Další společností, která patří mezi kapitálové společnosti, je akciová společnost, označována zkratkou a. s. Základní kapitál této společnosti musí činit minimálně 20 milionů Kč. Firma může být založena jen jednou osobou i více osobami. Jméno společnosti je rozvrženo do akcií. Akcionář neručí za závazky firmy. Společnost za závazky ručí celým svým majetkem.

Další typy podniků v České republice jsou družstva, nadace, příspěvkové organizace, občanská sdružení.

## 2.1.2 Růst a stabilizace podniku

Růst podniku je rozšiřování aktivit, zvětšování objemu produkce či zlepšování poskytovaných služeb.

To vše roste proto, že je o nabízený sortiment či služby na trhu zájem. Zákazníci poptávají výrobky, které vedou k uspokojování jejich potřeb. Management vede firmu k úspěchům, podnik vydělává a roste zisk. Jestliže rostou tržby za výrobky či služby, je třeba investovat např. do nových budov, nových a výkonnějších strojů, aby se mohla zvýšit kapacita. Jestliže je dostatečně vysoký zisk, investice se pořizují z interních zdrojů, což je pro každou firmu přínosem. Nemusí zatěžovat podnik externími zdroji.

Pro kvantifikaci růstu  $g$  firmy, který je odvozen od vnitřních parametrů fungování podniku, se využívá obvykle vzorec:

$$g = P \cdot R \cdot A \cdot T, \quad (1)$$

kde  $g$  je tempo růstu firmy,  $P$  je rentabilita tržeb  $\left(\frac{EBIT}{Tržby}\right)$ ,  $R$  je aktivní poměr  $\left(\frac{1-dividenda}{Čistýzisknaakcii}\right)$ ,  $A$  je obrat aktiv  $\left(\frac{Tržby}{Aktiva}\right)$ ,  $T$  je finanční páka  $\left(\frac{Aktiva}{Vlasníkapitál}\right)$ .

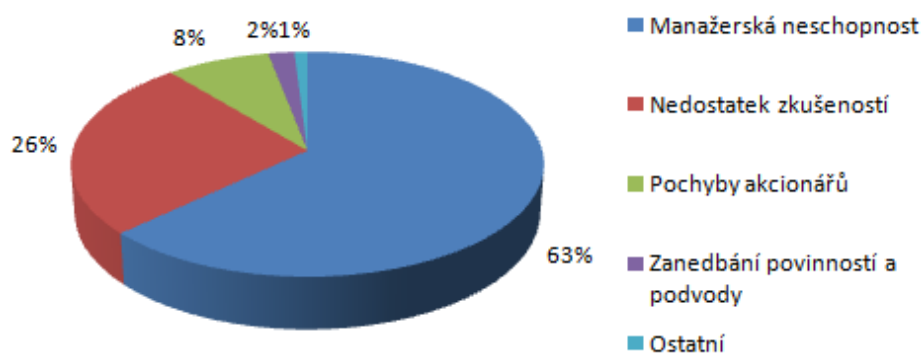
(Synek, 2015)

Pollak (2003) tvrdí, že fungující podnik je na strategickém místě, má stálý okruh spokojených zákazníků a kvalifikované zaměstnance, kteří jsou motivováni. Stabilizace je fáze dosažení optimalizace velikosti podniku s ohledem na trh.

## 2.1.3 Krize a zánik

Synek (2015) tvrdí, že pojmem krize podniku lze označit takové stadium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.

Jak tvrdí Pollak (2003, s. 1) „*Krize je hospodářská situace, kdy je ohrožena existence podniku.*“. Krize může vzniknout špatným managementem, ekonomickým prostředím, velkou konkurencí na trhu, snížením poptávky po výrobku či službách, které jsou hlavní činností podniku. Jestliže se nepodaří krizi ustát, přichází fáze zániku.



Graf 2-2: Nejběžnější interní příčiny krize podniku

Zdroj: Synek (1995)

Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku. Zániku předchází zrušení společnosti a to buď s likvidací, nebo bez likvidace.

#### **Důvody zrušení podniku:**

- podnik byl založen jen na určitou dobu. Po uplynutí stanovené doby podnik zaniká,
- zrušení podniku rozhodne soud,
- na zrušení se dohodli společníci.

#### **Zrušení podniku může mít i zvláštní důvody:**

- smrt majitele,
- zánik právnické osoby,
- výpověď společníka či omezení právní způsobilosti společníka.

## **2.2 Metody analýzy životního cyklu podniku**

V této kapitole jsou popsány jednotlivé metody analýz, které jsou dále využity v praktické části této práce.

### **2.2.1 Situační analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí zahrnuje několik faktorů, jako jsou (Dvořáček, 2012)

- odvětví,
- lokální okolí,
- národní okolí,
- globální okolí.

Každý podnik vykonává činnost v rámci určitého odvětví. Odvětví je souhrn podniků se stejným zaměřením. Síly, které na chování podniku v odvětví působí, vymezují mikrookolí podniků. Tyto síly může podnik do značné míry ovlivňovat. Úspěch podniku závisí na správném umístění ve městě nebo oblasti, kde podnik působí. Každý podnik je součástí ekonomického systému země, ve které působí. Do národního okolí tedy patří stabilita vlády, právní prostředí, ekonomická situace země. Procesy globalizace světové ekonomiky působí na všechny země. Podniky na ně musí přihlížet. Vnější prostředí je rozděleno na dvě části, mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí:

- dodavatelé,
- společnost,
- zákazníci,
- konkurenti,
- veřejnost.

Dodavatelé jsou organizace, které zabezpečují potřebné zdroje, aby byl podnik schopen vyrábět produkty nebo poskytovat služby. Zdrojem je kapitál, materiál, energie. Společnost představuje úzkou spolupráci s ostatními odděleními, spolupráci manažerů. Konkurenci tvoří podniky, které vyvíjí stejnou nebo podobnou činnost.

Makroprostředí:

- demografické,
- ekonomické,
- přírodní,
- technologické,
- politické,
- kulturní.

Demografické podmínky tvoří zákazníci, kteří vytvářejí trh. Jde především o věkovou a národnostní strukturu obyvatelstva, chování a náboženské vyznání. Do ekonomického prostředí se zahrnuje inflace, změny příjmu obyvatelstva. Přírodní podmínky ovlivňují rostoucí náklady na energii, problémy se znečištěním, omezení zdrojů surovin. Vývoj technologie je třeba neustále sledovat, investovat finanční prostředky do výzkumu a vědy.

### **2.2.2 Situační analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu s konkurencí. Je nutné identifikovat tyto stránky, aby byl podnik schopen čelit výzvám okolí, konkurenci. Síly, působící uvnitř podniku mají dopad na řízení podniku. Faktory uvnitř podniku tvoří zaměstnanci, jejich specializace, informovanost o zákaznících na trhu, podpora prodeje, organizační a řídicí struktura, suroviny, kapitál.

Každý podnikatel by měl pravidelně sledovat silné a slabé stránky firmy pomocí analýz. Analýza silných a slabých stránek je zaměřená na vyhodnocení bodů ze všech oddělení. Ukazatelem může být výkonnost, podíl na celkovém zisku firmy. Hodnotí se oddělení personální, marketingové, výrobní. Ze všech těchto oddělení je vhodné vytvořit závěrečné hodnocení. U personálního oddělení se hodnotí loajalita zaměstnanců, oddanost zaměstnanců k firmě. U oddělení marketingu se hodnotí image firmy, výzkum a vývoj firmy, distribuce. Důležité oddělení je výrobní, kde se hodnotí výrobní kapacita firmy, plnění termínů zakázek, technické zajištění.

Vnitřní prostředí podniku lze analyzovat také například pomocí Goldrattovy teorie omezení. Každý podnik je založen za nějakým účelem. Cíl si stanoví každý vlastník sám. Veškerá rozhodnutí musí vést ke stanovenému cíli. Podnik má jistá omezení, která brání

zvyšování výkonnosti podniku. Proto je potřeba identifikovat omezení, rozhodnout, jak omezení co nejlépe využít, sladit výkon podniku s identifikovaným omezením, odstranit omezení. Jestliže se omezení nepodaří odstranit, je potřeba celý cyklus opakovat.

### 2.2.3 Podnik a zainteresované strany

Každý podnik se musí vnímat jako koalice zainteresovaných stran. Jedná se o osoby či skupiny ovlivňující podnik nebo se jich jednání podniku dotýká. Jde o skupiny a osoby, které jsou nedobrovolně nebo dobrovolně vystaveny riziku spojenému s činností (aktivitami) podniku. Jsou to strany, které se vzájemně doplňují nebo navzájem proti sobě působí (Hyršlová (2008)).



Obr. 2-1: Podnik a zainteresované strany  
Zdroj: zpracováno dle Hyršlová (2008)

Zájmy zainteresovaných stran se od sebe odlišují. Zaměstnanci očekávají spravedlivou odměnu, respekt, nefinanční benefity, dobré pracovní podmínky. Vlastníkům jde o dobrou pověst firmy, rozvoj a růst podniku, větší zisk. Dodavatelé očekávají placení včas, dlouhodobý obchodní vztah, férové jednání. Žádné podrazy, placení včas je prioritou pro věřitele. Pro stát jsou důležité peníze na daních, pracovní místa. Zákazníci potřebují férovou cenu, kvalitní výrobky a služby, prodejní servis. Pro management je důležitá důvěra,

spravedlivá odměna vyplývající z výkonu jejich funkce. Je potřeba brát ohled na obyvatele žijící v okolí podniku. Lidé by neměli vnímat žádný rámus, toxický odpad, kterým by podnik znečišťoval ovzduší.

## **2.2.4 PEST analýza**

PEST analýza analyzuje makroprostředí, zaměřuje se na hodnocení jednotlivých vlivů tohoto prostředí. Název PEST vznikl z počátečních písmen anglických slov, které označují oblasti okolí podniku, kde se provádí analýza. Jedná se o oblasti politické a právní (political), ekonomické (economic), sociální a kulturní (social) a technologické (technological).

Politické prostředí—sledují se všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde podnik působí, chování regulačních orgánů (v energetice, telekomunikacích). Analýza politických faktorů se zabývá problematikou stability politické scény, jelikož má dopad na stabilitu legislativního rámce (omezení v podnikání).

Ekonomické prostředí – je zejména důležité pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. Sleduje se oblast daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stabilita měny, měnový kurz, výše úrokových sazeb, hospodářských makroekonomických ukazatelů (zejména HDP).

Sociální a kulturní prostředí – řeší se demografické ukazatele, životní styl, etnické a náboženské otázky, i oblast médií a jejich vlivu, veletrhy, významné konference apod., ale také otázky místní etiky (úroveň korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.).

Technologické prostředí – v technologickém prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), podpory rozvoje vědy a výzkumu. Důležitá je oblast průmyslové ochrany (patenty), oblast ekologie.

PEST analýza je součást strategického managementu, využívá se obvykle tehdy, když podnik plánuje realizovat nějaký velký projekt. Takovým projektem může být vstup na daný trh, představení nějakého významného nového produktu, nebo investice do podniku. PEST analýza se nedělá příliš často. Informace pro analýzu poskytuje vláda a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU pak ještě Eurostat).



## 2.2.5 SWOT analýza

Historie SWOT analýzy sahá do 60. let 20. století k její autorovi Albertu Humpreymu, který ji navrhl. SWOT analýza je analytická technika, která se používá ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů v organizaci, které mají vliv na úspěšnost daného podniku.

Název SWOT je složen ze začátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Strengths - silné stránky,
- Weaknesses - slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

SWOT analýza využívá výsledků z analýz pro vnitřní a vnější prostředí a odhaluje silné a slabé stránky podniku a zároveň je porovnává s okolím firmy, resp. identifikuje příležitosti a ohrožení viz Obr. 2-2. Cílem analýzy je dle Grasseová (2010) rozvíjení silných stránek a potlačování slabých stránek a zároveň reagovat na potenciální příležitosti a hrozby.

<b>SWOT matice</b>	<i>Pozitivní</i>	<i>Negativní</i>
<i>Interní</i>	Silné stránky	Slabé stránky
<i>Externí</i>	Příležitosti	Hrozby

Obr. 2-2: SWOT matice

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010).

SWOT analýza je velmi univerzální a je jednou z nejpoužívanějších analytických technik. V praxi je její využití velmi široké. Lze ji využít pro hodnocení celé organizace (pro strategické řízení a rozhodování), nebo pro jednotlivé oblasti podniku, produkty, pro osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru.

Podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř podniku, tedy v čem je podnik dobrý a v čem má nedostatky. Stejně důležité je znát klíčové hrozby a příležitosti,

kteé se nacházejí ve vnějším prostředí. Cílem analýzy je identifikovat a poté omezit slabé stránky, podporovat a rozvíjet silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Podnik by měl využívat příležitostí, které se nabízejí a zároveň předcházet hrozbám.

Jak uvádí Mohelská (2012) Podnik usiluje o pokračování své úspěšné činnosti a nereaguje na hrozbu pružně:

- místo změny stávajícího modelu podnikání usiluje o jeho uchování,
- stávající strukturu řízení se snaží udržovat, nevytváří inovační podnikání, aby mohl rychleji reagovat na změny v jeho okolí.

Podnik by měl využít každé příležitosti, která by mu pomohla k získání nových zákazníků, rozšíření nabízených produktů či služeb. Tím si zajistit lepší postavení na trhu. Návrh strategických směrů lze dle matice TOWS viz Obr. 2-3.

<b>Strategie dle TOWS</b>	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<i>Silné stránky</i>	Využívání souladu zdrojů a poptávky	Mobilizace zdrojů k překonání hrozeb
<i>Slabé stránky</i>	Investice do služeb a produktů, kooperace	Defenzivní strategie, řízení rizik

Obr. 2-3: TOWS matice

Zdroj: vlastní zpracování dle Mohelská (2012).

Důležité je vyvodit ze SWOT analýzy závěry, které pomohou podniku se vyrovnat s danou situací, ukážou podniku strategii, kterou by se měl podnik vydat.

## 2.3 Metody ekonomického rozboru vývoje hospodaření podniku

Finanční analýza je metoda, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Jak uvádí Vochozka (2011), „Finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší tak informace o výkonnosti podniku, a o potenciálních rizicích, které vyplývají z jeho fungování.“.

Analýza srovnává jednotlivé účetní údaje za určité období (roky). Informace čerpá z účetní závěrky podniku. Mezi základní účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Rozvaha zachycuje jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů byl majetek financován. Aktiva je vždy musí rovnat pasívům. Většinou se rozvaha sestavuje k poslednímu dni daného roku. Výkaz zisků a ztráty je přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření určitého období. Jak tvrdí Vochozka (2011) mezi nejrozšířenější nástroje finanční analýzy patří vertikální a horizontální analýza. Stěžejním bodem ve zpracování finanční analýzy celkové je vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů.

Pro hodnocení finančního zdraví podniku slouží 4 bankrotní indexy IN, jejichž autory jsou Inka a Ivan Neumaierovi. Zatím poslední v pořadí je z roku 2005 modifikovaná komplexní varianta IN05 např. Vochozka (2011).

$$IN05 = 0,13 \cdot A + 0,04 \cdot B + 3,97 \cdot C + 0,21 \cdot D + 0,09 \cdot E \quad (2)$$

- $A = \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}},$
- $B = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}},$
- $C = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}},$
- $D = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}},$
- $E = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}.$

Tab. 2-1: Výsledná kvalifikace firmy podle bankrotního indexu IN05

<b>IN05 &gt; 1,6</b>	Podnik tvoří hodnotu
<b>0,9 &lt; IN01 &lt; 1,6</b>	Šedá zóna nevyhraněných výsledků
<b>IN05 &lt; 0,9</b>	Podnik hodnotu netvoří (ničí)

Zdroj: převzato z Vochozka (2011).

Dalším modelem, který udává pravděpodobnost bankrotu podniku je Tafflerův index. Vznikl v roce 1977. Britští ekonomové Taffler a Tisshaw vybrali čtyři klíčové poměrové ukazatele, přidali jim váhy a umožnili tím výpočet tzv. Tafflerova indexu. Při výběru ukazatelů využili množinu 90 původních poměrových ukazatelů. Vochozka (2011). Tafflerův index má dvě varianty: původní a modifikovanou. Vzorec modifikované varianty:

$$TZ = 0,53 \cdot R1 + 0,13 \cdot R2 + 0,18 \cdot R3 + 0,16 \cdot R4 \quad (3)$$

- $R1 = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- $R2 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{cizí kapitál}}$
- $R3 = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}}$
- $R4 = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{celková aktiva}}$

Tab. 2-2: Výsledná kvalifikace firmy podle Tafflerůva indexu

<b>TZ &gt; 0,3</b>	<b>nízká pravděpodobnost bankrotu firmy</b>
<b>0,2 &lt; TZ &lt; 0,3</b>	<b>šedá zóna nevyhraněných výsledků</b>
<b>TZ &lt; 0,2</b>	<b>zvýšená pravděpodobnost bankrotu firmy</b>

Zdroj: převzato z Vochozka (2011).

Jestliže hodnotíme položky účetních výkazů, jedná se o analýzu absolutních ukazatelů. „Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty.“. Knápková (2010,s.82).

### 2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatelé vycházejí z účetních výkazů. Analyzovaná data porovnáváme za daný účetní rok s rokem minulým. Dle Mače (2006) analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální analýzu (analýzu trendů) a vertikální analýzu (procentní rozbor komponent) Změny určité položky účetního výkazu vzhledem k předešlému roku zjišťuje horizontální analýza. O horizontální analýze se hovoří proto, že se porovnávání provádí po řádcích, tedy horizontálně.

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (4)$$

$$\text{Procentní změna} = \left( \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota}_{t-1}} \right) \cdot 100 \% \quad (5)$$

Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Označení vertikální analýza vzniklo pro to, že se při procentním vyjádření jednotlivých položek

postupuje v jednotlivých letech odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč jednotlivými roky. Jako základ dle Sedláček (2011) pro procentní vyjádření se bere v rozvaze hodnota celkových aktiv podniku.

### 2.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatelé rentability „vyjadřují poměr konečného hospodářského výsledku dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám. Všechny ukazatele rentability se dají vykládat obdobně, protože udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.“ Jak uvádí Vochozka (2011, s. 22).

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE) „vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Lze tedy říci, že komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti.“ Růčková (2011, s. 54).

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

„Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně až 1,5:1. Z doporučených hodnot pro tento ukazatel je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku.“ Růčková (2011, s. 50).

Velký objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotových prostředků přináší jen malý nebo žádný úrok (Růčková, 2011).

$$PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}} \quad (7)$$

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze (v hotovosti a na běžných účtech) a jejich ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé CP, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky). Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2. [20]

$$OL = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (8)$$

## 2.4 Shrnutí a postup řešení práce

Předchozí kapitola č. 2, shrnující teoretická východiska životního cyklu podniku je rozdělena do třech částí. Část první, popisující fáze životního cyklu, se zaměřuje především na založení podniku a právní formy podnikání. Nový podnik prochází fází růstu a stabilizace, může procházet krizí, která vede k zániku. V druhé části jsou popsány v pěti podkapitolách metody používané k analýze životního cyklu podniku. Životní cyklus lze analyzovat z pohledu vnějšího a vnitřního prostředí. Makroprostředí podniku analyzuje metoda PEST, k určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozby podniku lze použít SWOT analýzu. Část třetí je věnována metodám popisu ekonomického vývoje podniku a to ve dvou podkapitolách s popisem finančních analýz. Jedná se o analýzu absolutních ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů. Data použitá v analýzách vychází z účetních výkazů za sledované období, porovnává se daný účetní rok s rokem minulým.

### 3 Analýza životního cyklu podniku

V této kapitole si představíme profil a historii společnosti PEKOS, s.r.o., její ekonomické zhodnocení, organizační strukturu a horizontální a vertikální analýzu aktiv.

#### 3.1 Profil a historie společnosti



Obr. 3-1: Logo společnosti PEKOS, s.r.o.

Zdroj:

Profil společnosti PEKOS, s.r.o.

Tab. 3-1: Profil společnosti PEKOS, s.r.o.

<b>Název obchodní firmy:</b>	PEKOS, s.r.o.
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo</b>	Sládkova 2666/27 702 00 Ostrava-Moravská Ostrava
<b>IČ</b>	47973404
<b>Datum zápisu</b>	12. února 1993
<b>Základní kapitál</b>	102 000,- Kč
<b>Statutární orgán</b>	jednatel

Zdroj: vlastní zpracování.

Do tabulky Tab. 3-1 byly vloženy informace o podniku PEKOS, s.r.o. Jeho obchodní název, právní forma, sídlo společnosti, identifikační číslo, datum zápisu do Obchodního rejstříku a kdo je statutárním orgánem společnosti.

### 3.1.1 Předmět podnikání

Přehled jednotlivých činností podnikání:

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu,
- silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče,
- dále se firma zabývá prodejem a servisem telefonních ústředen, koncových a zabezpečovacích zařízení, strukturované kabeláže a telefonních rozvodů. Sortiment zahrnuje GSM brány, komunikátory a telefonní přístroje. Nabízí elektromontáže a revize zařízení. Zaměřuje se také na domovní a přístupové systémy.

### 3.1.2 Historie společnosti

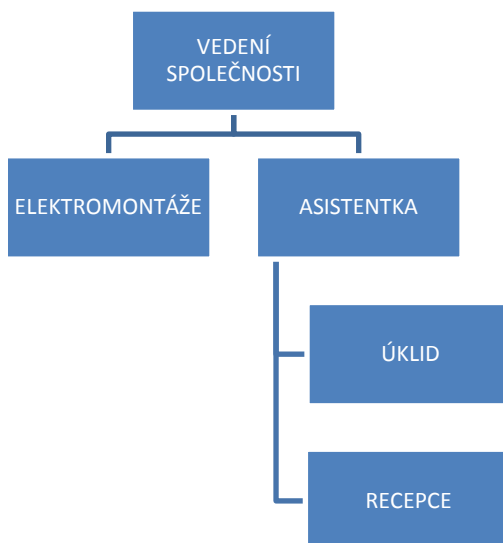
Společnost PEKOS s.r.o. byla zapsána do Obchodního rejstříku v roce 1993.

U zrodu společnosti byli: JUDr. František Kosík (1993-1996), Ing. Adolf Tittko, (1993-2003), Miroslav Lošák (1993-dosud). V roce 1996 vstoupil do společnosti Jiří Augustovič, který spolupráci ukončil v roce 1998. V roce 2004 se přidal ke společnosti Radomír Lošák. Od téhož roku má společnost dva jednatelé, kteří stojí ve vedení podniku.

V současné době podnik zaměstnává 5 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, má přibližně 60 stálých zákazníků.



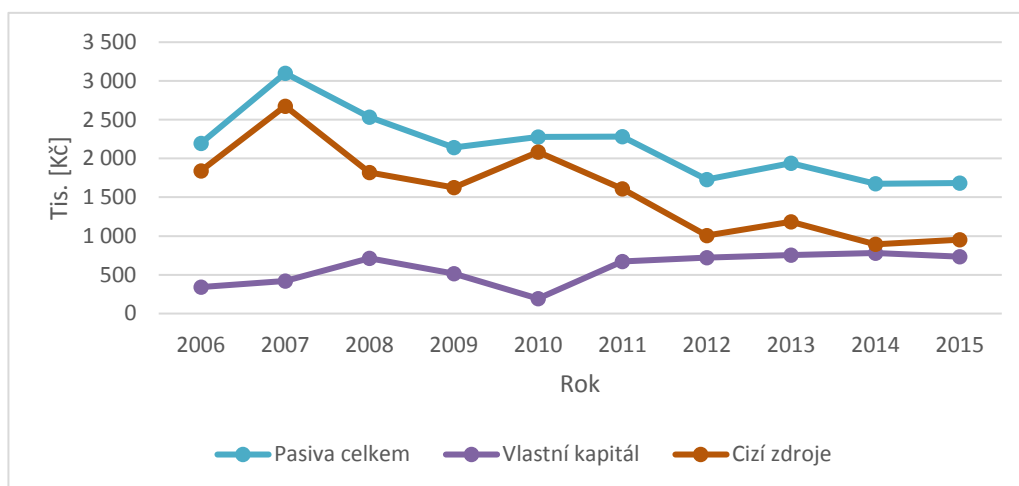
Organizační struktura firmy PEKOS, s.r.o. je zobrazena na Obr. 3-2.



Obr. 3-2: Organizační struktura  
Zdroj: vlastní zpracování.

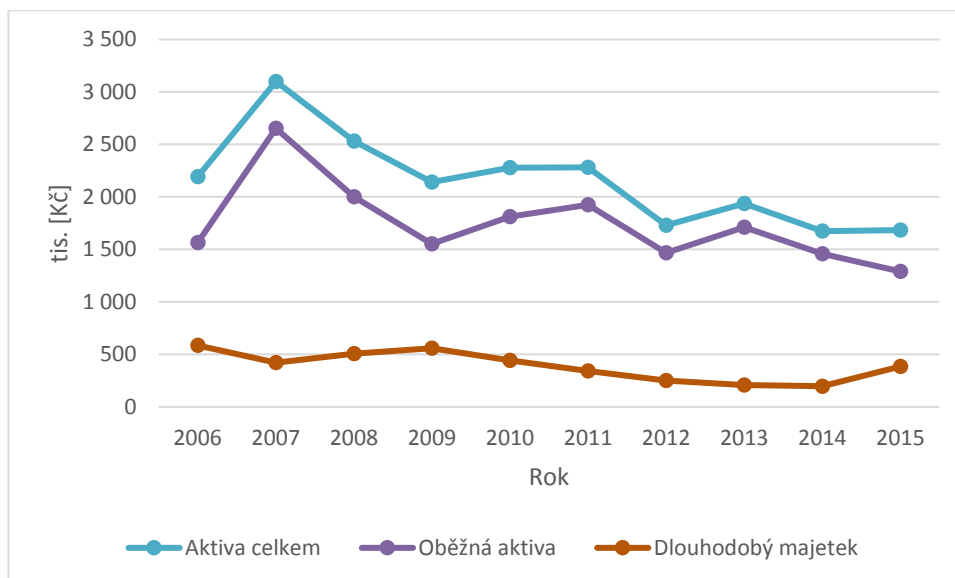
### 3.2 Ekonomické zhodnocení vývoje společnosti

Následující dvě kapitoly budou věnovány detailnímu pohledu na vývoj aktiv a pasiv společnosti.



Graf 3-1: Vývoj pasiv 2006-2015  
Zdroj: vlastní zpracování.

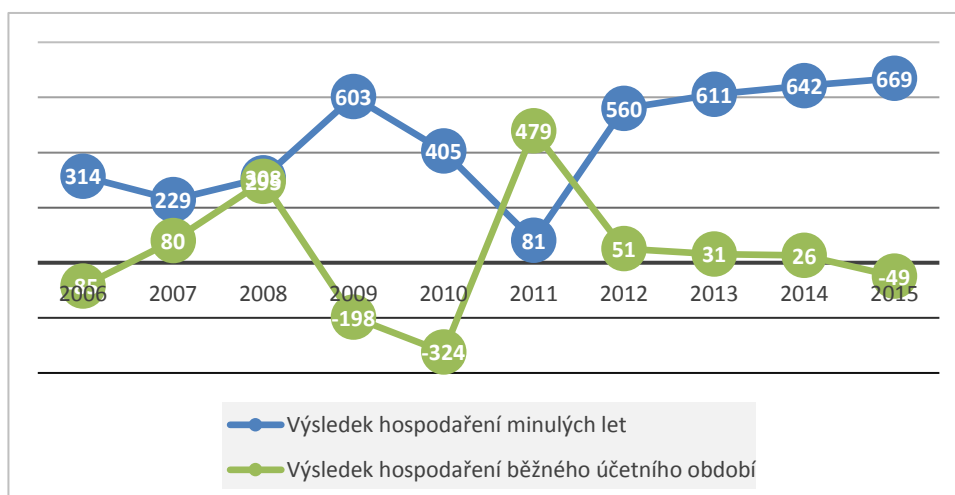
Graf č. 3-1 podává přehled o tom, jakými zdroji podnik financoval svá aktiva v letech 2006-2015. Jak je patrné z grafu, nejvíc investoval podnik v roce 2007 pomocí cizího zdroje. Využití vlastního kapitálu se drží přibližně na stejné úrovni ve všech letech sledovaného období mimo roku 2010, kdy bylo investováno nejméně vlastního kapitálu.



Graf 3-2: Vývoj aktiv 2006-2015

Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu č. 3-2 lze vyčíst v jakém objemu byla celková aktiva od roku 2006-2015. Rok 2007 vykazuje nárůst oběžných aktiv, což jsou zásoby, pohledávky. Do dlouhodobého majetku podnik investoval nejvíce v roce 2006 a 2009. V ostatních letech nejsou vykázány velké rozdíly v nákupu investic.



Graf 3-3: Vývoj hospodářského výsledku v období 2006-2015

Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.2.1 Horizontální analýza aktiv let 2013-2015

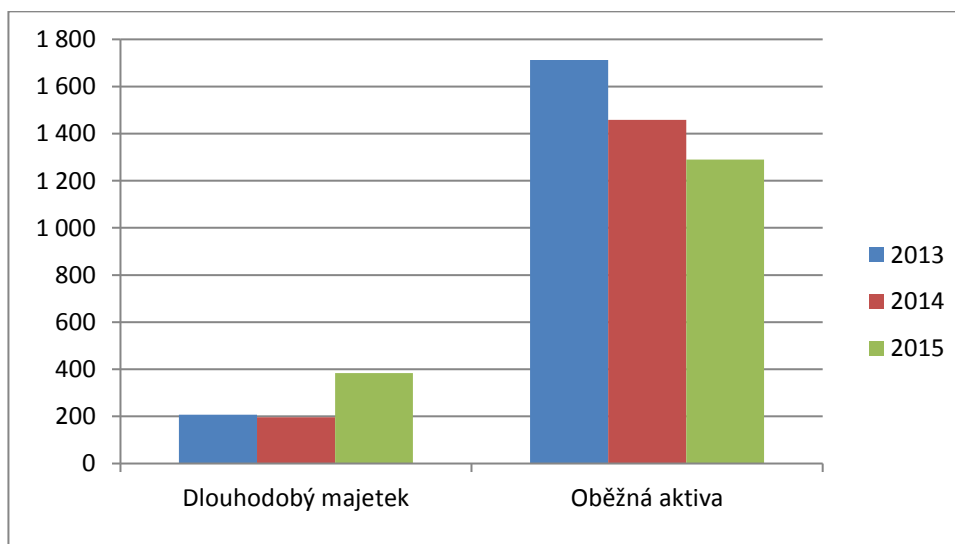
Jak ukazuje tabulka Tab. 3-2, celková aktiva během sledovaného období vykazují téměř stálou situaci a nedochází k výraznějším výkyvům. V roce 2014 celková aktiva klesla oproti roku 2013 o 13,62 % na 1 674 tisíc Kč, a v roce 2015 byl zaznamenán mírný nárůst o 10 tisíc Kč, což představuje o 0,6 % více.

Tab. 3-2: Struktura aktiv v tis. Kč

Rok (v tis Kč)	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>	1 938	1 674	1 684
<b>Dlouhodobý majetek</b>	207	197	384
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	12	2	189
<b>Oběžná aktiva</b>	1 712	1 459	1 290
<b>Zásoby</b>	11	6	107
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	1 406	1 342	1 092
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	295	111	91

Zdroj: vlastní zpracování.

Dlouhodobý majetek, jak je vidět z tabulky Tab.3-2, se výrazně změnil až ve třetím sledovaném období (2015), kdy zaznamenal nárůst oproti roku 2014 o 94,92 %.



Graf 3-4: Struktura aktiv v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

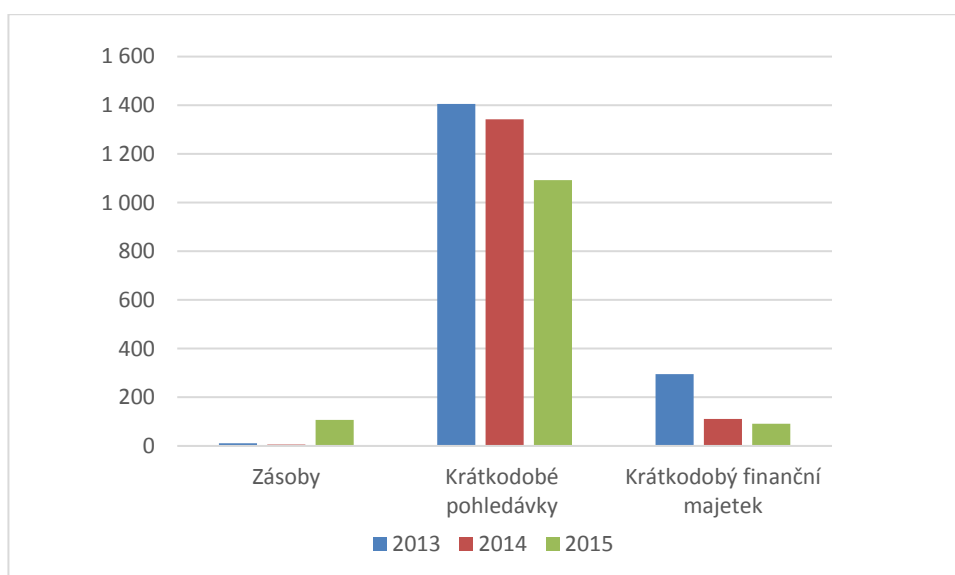
Časové rozlišení v roce 2015 pokleslo o 44,44 % vzhledem k předchozímu roku.

Tab. 3-3: Horizontální analýza aktiv

Období (v %)	2013/2014	2014/2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>-13,62</b>	<b>0,6</b>
<b>Stálá aktiva</b>	-4,83	94,92
<b>Oběžná aktiva</b>	-14,78	-11,58
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	-4,55	-18,63
<b>Časové rozlišení</b>	-5,26	-44,44

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky, v průběhu analyzovaného období meziročně klesaly. V roce 2014 o 4,55 % a roce následujícím dokonce o 18,63 %. Pohledávky se týkají především obchodních vztahů, znázorněno v tabulce Tab.3-3. Z grafu č. 3-4 lze vyčíst, že zásoby vzrostly v roce 2015 na 101 tis. Kč oproti roku 2014, kdy byly ve výši 6 tis. Kč.



Graf 3-4: Oběžná aktiva v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.2.2 Vertikální analýza aktiv let 2013-2015

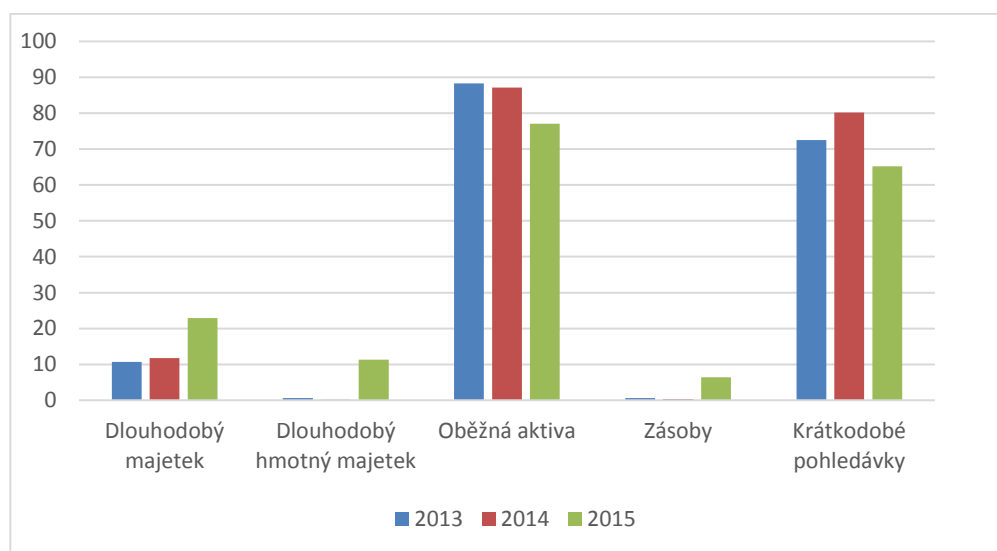
Z tabulky Tab. 3-4 lze vyčíst, že průměrný procentní podíl stálých a oběžných aktiv na celkových aktivech je v prvních dvou letech v podstatě neměnný. V roce 2015 došlo k nárůstu dlouhodobého majetku z 11,77 % předcházejícího roku 2014 na 22,94 %.

Tab. 3-4: Procentní složení aktiv

Rok (v %)	2013	2014	2015
<b>Dlouhodobý majetek</b>	10,68	11,77	22,94
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	0,62	0,12	11,29
<b>Oběžná aktiva</b>	88,34	87,16	77,06
<b>Zásoby</b>	0,57	0,36	6,39
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	72,55	80,17	65,23

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvýznamnější položku aktiv tvoří oběžná aktiva. Jejich podíl na celkových aktivech se pohybuje od 88,34 % v 2013 až k 77,06 % v roce 2015. Položka zásoby činí ve sledovaném období maximálně 6,39 % v roce 2015. Jedná se o zásoby materiálu pro telekomunikační rozvody.



Graf 3-3: Procentní složení aktiv

Zdroj: vlastní zpracování.

Další významnou položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky. V roce 2014 byl jejich podíl na oběžných aktivech 80,17 %, což je nejvíce za sledované roky, jak lze vyčíst z grafu č. 3-3.

## 4 Analýza současné situace

Předcházející kapitola hodnotila ekonomický vývoj společnosti, zabývala se analýzou aktiv – oběžným majetkem, dlouhodobým majetkem. Analýzou současné situace se zabývá kapitola následující. Pomocí ukazatelů rentability zhodnotí vlastní a kapitálové zdroje společnosti.

### 4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměří zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku.

Tab. 4-1: Ukazatele rentability

Rok	2013	2014	2015
ROA	1,60%	1,55%	-2,91%
ROCE	12,60%	10,37%	0,85%
ROE	4,11%	3,33%	-6,69%
ROS	0,77%	0,64%	-1,39%
ROC	99,23%	99,36%	101,39%

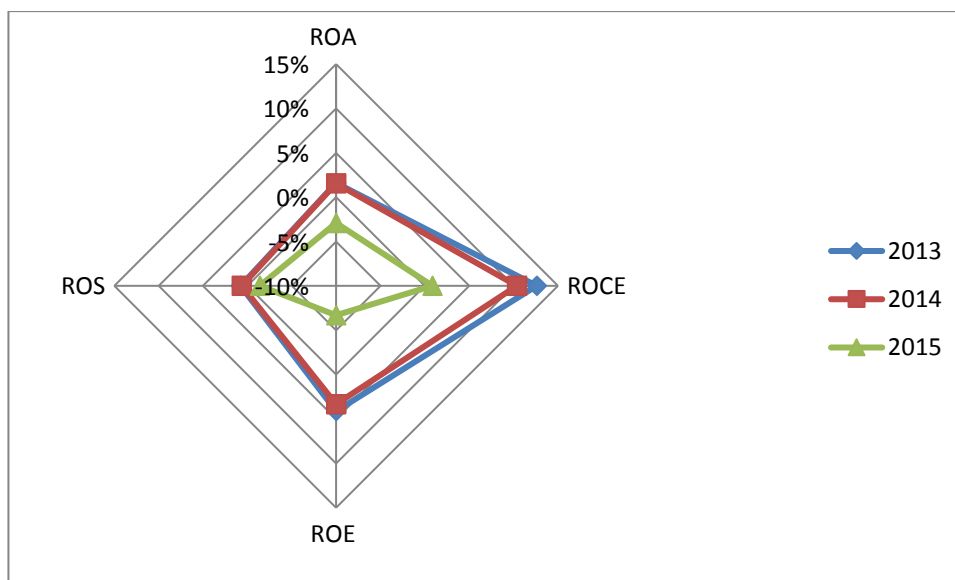
Zdroj: vlastní zpracování.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) poměří zisk s celkovými aktivy. Parametry ROA podniku za sledované období klesá. Hodnota se pohybovala od 1,60 % po -2,91 %, z čehož vyplývá, že v posledním sledovaném roce byl podnik ve ztrátě. Toto není pozitivní vývoj, ukazatel by měl vykazovat růst.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) má klesající charakter. Nejvyšší hodnota 12,60 % byla dosažena v roce 2013 a nejnižší byla 0,85 % v roce 2015.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) informuje vlastníky o míře zhodnoceného vloženého kapitálu. Rentabilita by měla být alespoň v takové výši, v jaké výši je běžná úroková míra z úvěru. Klesající charakter má i tento ukazatel. Z tabulky Tab.4-1 vyplývá, že hodnota ukazatele v prvním roce byla 4,11 % a v roce 2015 klesla na -6,69 %.

Nejnižší hodnoty všech ukazatelů rentability byly v posledním roce sledovaného období, jak vyplývá z grafu č. 4-1. Tento trend je velmi nepříznivý. Ke zlepšení situace by měl podnik podniknout patřičné kroky.



Graf 4-1: Ukazatele rentability  
Zdroj: vlastní zpracování.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik Kč zisku přinesla jedna koruna tržeb. Analyzované hodnoty podniku jsou nízké. Na 1 Kč tržeb v roce 2013 připadá 0,008 Kč zisku. Rok 2015 vykazoval ztrátu, což bylo -0,014 Kč.

Rentabilita nákladů (ROC) je poměrem celkových nákladů k tržbám. Vyjadřuje výši nákladu připadající na 1 Kč tržeb. V analyzovaném období bylo vynaloženo 0,99 Kč až 1,01 Kč nákladu.

#### 4.1.1 Ukazatele aktivity

Jak podnik využívá aktiva, vidíme v následující tabulce Tab4-2. Ukazatele měří celkovou rychlost jejich obrátu nebo rychlost obrátu jednotlivých složek.

Tab. 4-2: Ukazatelé aktivity

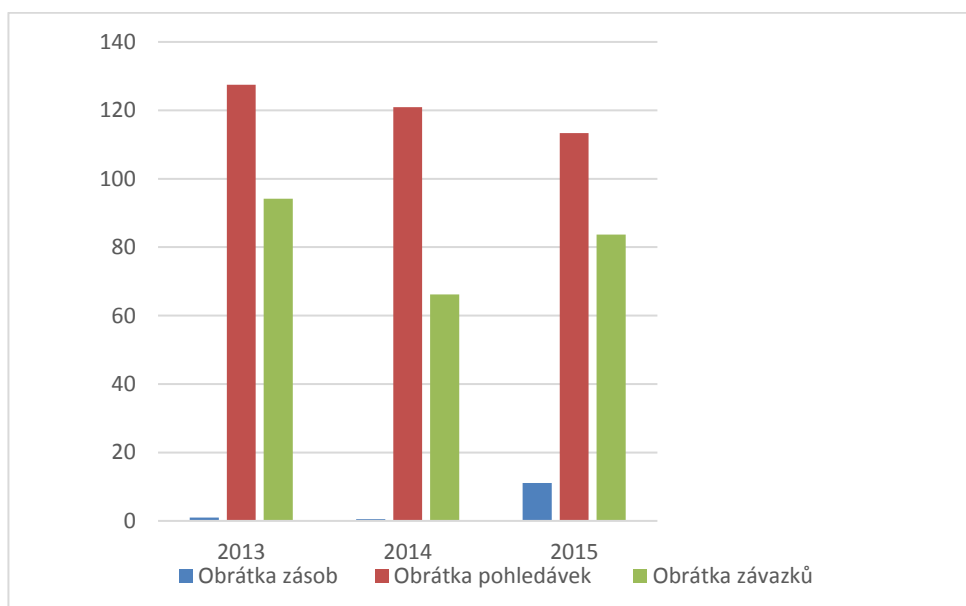
Rok	2013	2014	2015
<b>Obratovost zásob</b>	366,00	675,00	32,86
<b>Obrátka zásob</b>	1,00	0,54	11,11
<b>Obratovost pohledávek</b>	2,86	3,02	3,22
<b>Obrátka pohledávek</b>	127,47	120,95	113,36
<b>Obratovost závazků</b>	3,87	5,52	4,36
<b>Obrátka závazků</b>	94,20	66,15	83,67

Zdroj: vlastní zpracování.

Ukazatel obratovosti zásob vyjadřuje, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku. Nejpriznivější hodnota 675krát byla v roce 2014.

Doba obratu zásob má klesající trend. V porovnání s obratovostí zásob vyplývá, že čím je obratovost zásob vyšší, tím je nižší obrátka zásob. Cílem podniku by mělo být snižování doby obratu zásob. Pohledávky se nejrychleji přeměnily v peněžní prostředky v roce 2015 a to 3,22krát. Doba obratu pohledávek byla nejpriznivější v roce 2015, kdy činila 113 dnů. Čím vyšší obratovost pohledávek, tím je nižší obrátka pohledávek. Snižování doby obratu pohledávek by měl být cíl každého podniku. Obratovost závazků udává, kolik obrátek potřebuje podnik k úhradě svých dluhů. Nejlepší situace byla v roce 2014, znázorněno v tabulce Tab4-2.

Doba obratu závazků udává, za jak dlouho je podnik schopný uhradit své závazky. V roce 2014 byla hodnota nejnižší 66 dnů, jak je vidět v grafu č. 4-2.



Graf 4-2: Doba obratu ve dnech.

Zdroj: vlastní zpracování.



Doba obratu pohledávek a doba obratu závazku by měla být v rovnováze. Nejlépe se toto podařilo dosáhnout v roce 2015.

#### 4.1.2 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku udává míru financování celkových aktiv cizími zdroji.

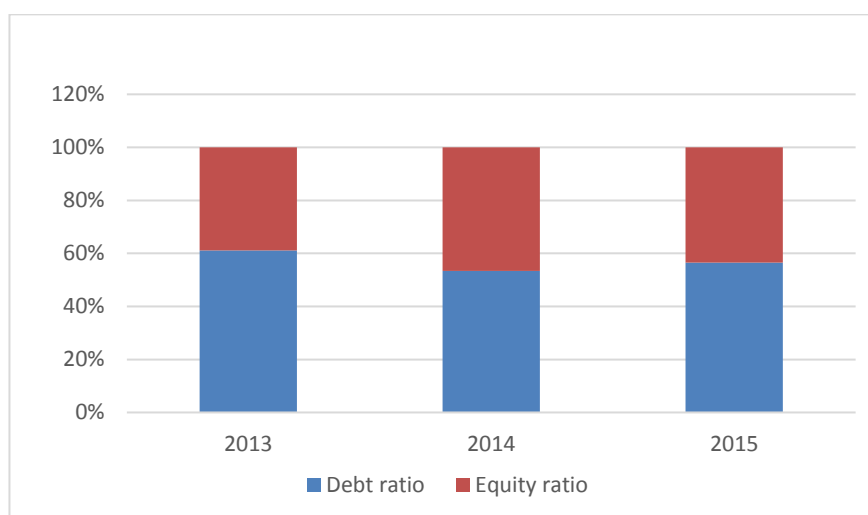
Tab. 4-3: Ukazatele zadluženosti

Rok	2013	2014	2015
<b>Debt ratio</b>	61,09%	53,35%	56,53%
<b>Equity ratio</b>	38,91%	46,65%	43,47%
<b>Finanční páka</b>	2,57	2,14	2,30
<b><math>\frac{\text{Debt}}{\text{Equity ratio}}</math></b>	1,57	1,14	1,30

Zdroj: vlastní zpracování.

Celková aktiva jsou v průměru 57 % financována cizími zdroji, dle ukazatele věřitelského rizika (debt ratio). Vlastní kapitál se podílí na financování celkových aktiv v průměru 43 %, jak vyplývá z hodnot ukazatele samofinancování (equity ratio), viz tabulka Tab. 4-3.

Převrácením hodnoty equityratio dostaneme ukazatel finanční páky. Jestliže hodnota klesá, podíl cizích zdrojů na celkovém financování se snižuje. Stejně tak klesá míra zadluženosti ( $\frac{\text{Debt}}{\text{Equity ratio}}$ ).



Graf 4-3: Grafické znázornění zadluženosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování.

### 4.1.3 Ukazatele likvidity

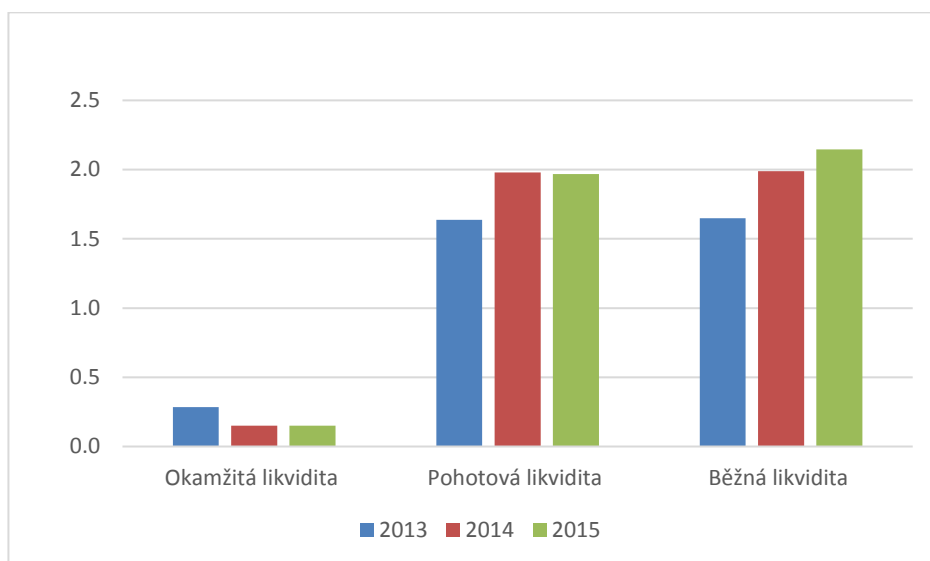
Ukazatele likvidity vypovídají o schopnosti firmy přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky.

Tab. 4-4: Ukazatele likvidity

Rok	2013	2014	2015	doporuč. hodnoty
Běžná likvidita	1,6477	1,9877	2,1464	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1,6372	1,9796	1,9684	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,2839	0,1512	0,1514	0,2 - 1

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce Tab. 4-4 vidíme, že podnik dosahuje doporučených hodnot 1,5 - 2,5 běžné likvidity ve všech letech sledovaného období. Hodnota udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele. Pohotová likvidita vypovídá o schopnosti podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své krátkodobé závazky. Tento ukazatel je po celé sledované období mírně nad doporučenou hranicí 1 – 1,5, jak lze vidět z grafu č. 4-4.



Graf 4-4: Grafické znázornění ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování.

Schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky měří okamžitá likvidita. Doporučené hodnoty 0,2 – 1 dosahuje podnik jen v prvním sledovaném roce. V dalších letech jsou hodnoty mírně pod touto hranicí.

## 4.2 Analýza životaschopnosti

Autorem metody hodnocení životaschopnosti podniků je Pollak (2003), který čerpal ze svých praktických zkušeností. Metoda poskytuje odhad trendu, na jehož základě lze předpovídat budoucnost podniku. Vykazuje deset kritérií hodnocení, u každého z nich je stanovena bodovací škála. Ta je sestavena na základě potencionální úrovně, které podnik může dosáhnout v dané oblasti. Součet bodů jednotlivých kritérií ukáže celkové hodnocení podniku, viz tabulka Tab.4-5.

Tab. 4-5: Celkové hodnocení podniku dle Pollakovy metody

<b>Interval dosažených bodů</b>	<b>Slovní hodnocení</b>
81-100	Vitalita je téměř zaručena
61-80	Vitalita je velmi pravděpodobná
41-60	Vitalita bez zásahu není zajištěna
21-40	Podnik je „nemocný“
0-20	Podnik je v krizi

Zdroj: převzato z Pollak (2003).

Tabulky jednotlivých kritérií jsou přiloženy jako příloha č. 1. V následující tabulce Tab. 4-6 můžeme vidět konečné výsledky podniku PEKOS, s. r. o. Obsahuje jednotlivá kritéria a charakteristiku, která se nejvíc shoduje se situací analyzovaného jmenovaného podniku.

Podnik celkem získal 79 bodů z celkově možných 100 bodů. Výsledek celkového hodnocení podniku dle Pollakovy metody z tabulky Tab,4-5 říká, že vitalita je velmi pravděpodobná a tudíž má podnik PEKOS, s. r. o. šanci pokračovat ve své činnosti i nadále. Níže si vysvětlíme důvody, které nás vedly k rozhodnutí o přiřazení k jednotlivým charakteristikám.

Kritérium Výzkum trhu cílený na pokrok získalo devět bodů, charakteristikou je ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb. Podnik PEKOS, s.r.o., dává důraz na jednotlivé výrobky a služby, které spadají do jeho činnosti. Důkazem je zájem stávajících zákazníků o služby podniku.

Tab. 4-6: Celkové hodnocení podniku

Body	Výzkum služby cílený na pokrok
<b>9</b>	<b>Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb</b>
	Služby odpovídající trhu
<b>9</b>	<b>Opakované zakázky</b>
	Spokojení zákazníci
<b>10</b>	<b>Kvalita a služby odpovídající očekávání</b>
	Spokojení finanční účastníci
<b>8</b>	<b>Všechny závazky dodrženy</b>
	Poměr k životnímu prostředí
<b>9</b>	<b>Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí</b>
	Kapitálová základna
<b>9</b>	<b>Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu</b>
	Lokalizace
<b>7</b>	<b>Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké</b>
	Zaměstnanci
<b>8</b>	<b>Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce</b>
	Finanční výsledek
<b>4</b>	<b>Stagnace</b>
	Dodavatelé
<b>6</b>	<b>Včasná a kvalitní dodávka</b>

Zdroj: zpracováno dle Pollak (2003).

Služby odpovídající trhu jsou dalším kritériem hodnocení. Charakteristika opakované zakázky přinesla dalších devět bodů. Podnik PEKOS, s.r.o., má širokou škálu spokojených zákazníků, a to je předpoklad k opakujícím se zakázkám.

Kritériu Spokojení zákazníci byla přiřazena charakteristika kvalita a služby odpovídající očekávání, která je ohodnocena deseti body. Zákazníci očekávají to, co si objednali, za jakou službu si zaplatili. To vypovídá o dobrém vztahu zákazník-odběratel, mezi které se řadí i analyzovaný podnik.

Podnik PEKOS, s. r. o., vynakládá veškeré své úsilí k tomu, aby kritérium Spokojení finanční účastníci dostalo charakteristiku všechny závazky dodrženy. Charakteristika je oceněna osmi body. Podnik se snaží dostát svým závazkům, a tím udržet dobré vztahy se svými dodavateli. Bohužel někteří zákazníci své závazky plní nezodpovědně, ale to není případ analyzovaného podniku.

Poměr k životnímu prostředí je velmi důležitým kritériem. Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí je charakteristika, které je přiděleno devět bodů dle Pollakovy

metody. V dnešní době je velmi důležité, aby se lidé starali o životní prostředí, které není v Moravskoslezském kraji příznivé. Proto hodnocená firma dbá o řádnou likvidaci nebezpečných látek a nespotřebovaného elektromateriálu.

Kapitálová základna a k ní přiřazená charakteristika zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu přinesla podniku devět bodů. Hodnocený podnik se snaží vyrovňovat ručičku vah mezi těmito kapitály.

Kanceláře a dílna podniku je ve velmi dobré lokalitě města Ostrava, která je přístupná jak městskou hromadnou dopravou, tak automobilovou. Zákazníci mohou svými automobily parkovat na parkovišti, které přináleží firmě. Železniční stanice je vzdálená přibližně 15 minut, na letiště Mošnov je to cca 45 minut cesty. Tato charakteristika je oceněna sedmi body.

Analyzovaný podnik má momentálně jen pět zaměstnanců. Proto je důležité, aby každý ze zaměstnanců přesně věděl, co má v popisu práce a jaké má pravomoci. Všichni zaměstnanci jsou plně vytížení a odpovědní za svou práci a vedení podniku se na ně může spolehnout. Charakteristice bylo přiřazeno osm bodů.

Finanční výsledek pro podnik nebyl za poslední sledovaný rok 2015 moc příznivý. Podnik se ocitl ve ztrátě, proto je ve fázi stagnace (zastavení hospodářského růstu). Hledá řešení ze stávající situace, ke kterému se připojí i doporučení, které vyplynulo z celkové analýzy podniku. Stagnace je za čtyři body.

Posledním hodnotícím kritériem jsou dodavatelé. Dodavatelé jsou pro každý podnik či firmu důležití. Jestliže platí včasné a kvalitní dodávky, platí spolupráce mezi dodavateli a odběrateli. Na tom závisí i dobré jméno firmy mezi zákazníky. Zákazník, který bude spokojený s kvalitní službou či výrobkem, bude podnik doporučovat a tím je možnost pro podnik získat nové zákazníky. Včasná a kvalitní dodávky je ohodnocena šesti body.

### 4.3 PEST analýza

PEST analýza zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Jelikož se jedná o faktory makroprostředí, které podnik nemůže ovlivnit, je potřeba faktory zanalyzovat. Zjištěné poznatky by měl podnik co nejefektivněji využít ve svůj prospěch a přizpůsobit se současné situaci.

Tab. 4-7: Faktory PEST analýzy

<b>Faktory PEST</b>			
<b>Politické faktory</b>	<b>Důležitost (síla vlivu na podnik)</b>	<b>Sociální faktory</b>	<b>Důležitost (síla vlivu na podnik)</b>
	5 - 1 (kdy 5 je velmi silný, 1 je velmi slabý)		5 - 1 (kdy 5 je velmi silný, 1 je velmi slabý)
Politická stabilita státu	2	Ekonomické zázemí spotřebitelů	5
Stabilita vlády	3	Věková struktura	4
Daňová politika	5	Životní styl	4
Sociální politika	3	Úroveň vzdělání	3
Ochrana životního prostředí	3	Mobility	4
DPH	4		
<b>Ekonomické faktory</b>		<b>Technologické</b>	
Výkyvy měnového kurzu	3	Výzkum a vývoj nových technologií	3
Vývoj cen pohonných hmot	4	Vybavenost konkurence	5
Míra inflace	4	Dopravní infrastruktura	4
Vývoj hrubých mezd	3	Nové technologické aktivity	5
Výše HDP	3		
Nezaměstnanost	3		

Zdroj: vlastní zpracování.

Z politických faktorů mají silný vliv zejména faktory daňová politika z pohledu nákladů práce a daňové zátěže. Mezi silné ekonomické faktory patří míra inflace, vývoj cen pohonných hmot, jelikož podnik využívá vlastní dopravu. Silný vliv na podnik mají sociální faktory ekonomické zázemí spotřebitelů, jejich životní styl a věková struktura z pohledu rozšiřování činností podniku. Silný vliv z technologických faktorů mají vybavenost konkurence a nové technologické aktivity z pohledu udržení kroku s vývojem nových technologií.

### 4.3.1 Politické faktory

S politickými faktory souvisí situace v zemi, v regionu, kde podnikatel provozuje své podnikání. Mezi politické faktory patří politická stabilita státu, stabilita vlády, daňová politika, sociální politika, ochrana životního prostředí, DPH.

Tab. 4 -8: Vývoj DPH

Rok	Sazba daně	
	Snížená	Základní
2013	15%	21%
2014	15%	21%
2015	první 15 %	21%
	druhá 10 %	

Zdroj: zpracováno dle (účetníkavárna.cz, 2017)

### 4.3.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které by mohly mít nepříznivý dopad na podnikání, patří výkyvy měnového kurzu, vývoj cen pohonných hmot, míra inflace, vývoj hrubých mezd, výše HDP, nezaměstnanost. Český statistický úřad vede statistiky, kde se zaznamenávají informace o dosažené míře inflace, které jsou používány např. pro účely valorizace důchodů, mezd a sociálních příjmů. Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Vyjádření inflace ve statistice vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů cen spotřebitelských. Indexy poměřují úroveň cen výrobků a služeb, které byly vybrány do spotřebního koše ve dvou srovnávaných obdobích. Váha, která je přisouzena jednotlivým výrobkům a službám, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácnosti. Ve spotřebním koši je zboží potravinářské (potraviny, nápoje), nepotravinářské (potřeby pro domácnost, drogistické výrobky), služby (jsou spojeny s bydlením, dopravou, vzděláním).

Tabulka Tab. 4-9 nám ukazuje, v jaké výši byla průměrná měsíční hrubá mzda od roku 2013 do roku 2015 v podniku PEKOS, s.r.o., v Moravskoslezském kraji a v Ostravě.

Tab. 4-9: Vývoj průměrné měsíční mzdy podniku PEKOS, s.r.o.

Rok	Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)		
	2013	2014	2015
<b>Moravskoslezský kraj</b>	21 376	21 737	22 538
<b>Ostrava</b>	23 002	23 284	23 548
<b>PEKOS, s.r.o.</b>	21 200	24 426	17 134

Zdroj: ISPV, regionální statistiky práce 2015 (Informační systém o průměrných výdělích), PEKOS, s.r.o.

### 4.3.3 Sociální faktory

Do sociálních faktorů patří sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita. Jaká je dostupnost pracovní síly s požadovanou kvalifikací a schopnostmi. Důležitým faktorem je zaměstnanost-nezaměstnanost, věková struktura obyvatel.

Tab. 4-10: Zaměstnanost, nezaměstnanost

Rok	2013	2014	2015
<b>Pracovní síla (tis. osob)</b>	603,8	601	599,6
<b>Z toho níže:</b>			
<b>Zaměstnaní</b>	544,1	549,1	550,9
<b>Nezaměstnaní</b>	59,7	51,9	48,8
<b>Ekonomicky neaktivní (tis. osob)</b>	440,8	439,1	435,5
<b>Obecná míra nezaměstnanosti (%)</b>	9,9	8,6	8,1

Zdroj: Český statistický úřad (2017).

### 4.3.4 Technologické faktory

Svět je zahlcen technologiemi všeho druhu. Zajímá nás dostupnost internetu a mobilního připojení, výzkum a vývoj nových technologií, vybavenost konkurence, dopravní infrastruktura, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity. Podnik PEKOS, s.r.o., ke svému podnikání hojně využívá i vymoženosti internetu. Pomocí webových stránek prezentuje své služby a produkty, které představuje potenciálním zákazníkům.



Zákazník tak má možnost seznámit se s nabídkou podniku, vybrat si s nabízených možností to, co zrovna potřebuje. Na stránkách jsou uvedené kontakty, které zákazník využívá: email, telefonní kontakt, adresa společnosti.

## **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza se nejčastěji používá v podnikání. Podnik, který má prosperovat a rozvíjet svou činnost, by měl znát své silné a slabé stránky, taktéž hrozby a příležitosti, které působí na podnik zvenčí. Zjištěné výsledky analýzy mohou podnik posunout kupředu, k rozvoji činností především tím, že si uvědomí, kde má rezervy, které může využít a tím získat náskok před konkurencí. Výsledek může být i opačný. Podnik po zjištěných výsledcích dojde k závěru, že má méně slabých stránek než silných a nemá jinou možnost, než činnost ukončit, pokud nechce být ztrátový. Na posouzení situace v podniku PEKOS, s.r.o., posloužil dotazník, který je přiložen v příloze.

### **4.4.1 Silné stránky podniku**

Podnik má velký počet silných stránek, což vede k přesvědčení, že své podnikání bere zodpovědně a hledá stále nové cesty k rozvoji:

- dodržování stanovených podmínek,
- pozáruční servis,
- kvalitní služby,
- dlouholetá zkušenost v oboru,
- vlastní doprava,
- píle,
- vytrvalost.

Dodržování stanovených podmínek je pro podnik PEKOS, s.r.o., důležitou prioritou. Při nedodržení podmínek by podnik přišel o stávající zákazníky. Další silnou stránkou podniku je pozáruční servis, který je samozřejmostí. Služby podniku jsou kvalitní, proto se zákazníci opakovaně využívají služeb podniku. Dlouholetá zkušenost v oboru dává podniku dobré jméno a možnost získávání nových zákazníků. Samozřejmostí je vlastní doprava, kterou zákazníci rádi využijí. Jestliže si chce podnik udržet svou dosaženou situaci na trhu, musí být vytrvalý a nepolevovat ze své píce.

#### **4.4.2 Slabé stránky podniku**

Samozřejmě, že má podnik i slabé stránky, které se snaží nepřehlížet a hledá řešení, k jejich odstranění:

- malý počet zaměstnanců,
- náklady na skladování,
- špatná organizace práce,
- špatná vnitropodniková komunikace.

Malý počet zaměstnanců neumožňuje podniku PEKOS, s.r.o., rozvíjet svou činnost. Proto uvažuje o rozšíření svých zaměstnanců. Jelikož náklady na skladování podnik zatěžují, je potřeba hledat řešení s levnější alternativou. Organizace práce podniku nepatří mezi silné stránky, právě naopak. Je potřeba najít cestu ke zlepšení situace. Podnik musí pracovat na zlepšení vnitropodnikové komunikace, která je momentálně velkým problémem uvnitř podniku.

#### **4.4.3 Příležitosti**

Příležitosti jsou vnější podmínky, poptávky, kterou mohou přispět k dosažení cílů podniku:

- rostoucí zájem o služby,
- dobré podmínky pro podnikání v regionu,
- identifikovat možná rizika,
- rychlejší růst trhu.

Jestliže má podnik prosperovat, měl by reagovat na rostoucí zájem o jeho služby. V Moravskoslezském regionu jsou podmínky pro služby, které poskytuje podnik PEKOS, s.r.o., přívětivé, i když existuje konkurence. Možným rizikům je potřeba předcházet. K dosažení cíle může přispět rychlejší růst trhu.

#### 4.4.4 Hrozby

Hrozby mohou uzavřít cestu k dosažení cílů podniku nebo dokonce vést ke konci existence podniku:

- silná konkurence v regionu,
- měnící se potřeby zákazníků,
- vysoká zadluženost,
- nesolventnost zákazníků,
- ekonomická krize.

Hrozby ohrožují existenci podniků. Silná konkurence v regionu je i jednou z hrozeb podniku PEKOS, s.r.o. Potřeby zákazníků se mohou měnit, stávající služby vymění za méně lukrativní a podnik přichází o výdělek. Analyzovaný podnik není zadlužený, ale má zákazníky, kteří jsou nesolventní. Neplatí zakázky včas a podnik musí vynakládat úsilí na získání svých pohledávek. Ekonomická krizi ohrožuje všechny podnikatele bez výjimky.

Silné stránky podniku jsou hodnoceny nejvyšším možným vlivem na podnik. Všechny jsou důležité a zaručují mu stabilitu mezi konkurencí a pomáhají udržet si zákazníky. Důležitý je rostoucí zájem o služby stejně jako dobré podmínky pro podnikání v regionu. Výhodou je identifikace možného rizika z pohledu vyvarování se ekonomické ztráty podniku. Malý počet zaměstnanců a vysoké náklady na skladování mají silný vliv na podnik jednak z pohledu nákladů, jednak z pohledu ušlého zisku. Slabé stránky jako je špatná organizace práce a vnitropodniková komunikace působí na podnik negativně. Každá hrozba pro podnik je kritická. Silným faktorem je nesolventnost zákazníků, silná konkurence i ekonomická krize či vysoká zadluženost podniku. S hrozbami je potřeba počítat a snažit se jich vyvarovat.

Tab. 4-11: Faktory SWOT analýzy

<b>Faktory SWOT</b>			
<b>Silné stránky</b>	<b>Důležitost (síla vlivu na podnik)</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>Důležitost (síla vlivu na podnik)</b>
	5 - 1 (kdy 5 je velmi silný, 1 je velmi slabý)		5 - 1 (kdy 5 je velmi silný, 1 je velmi slabý)
Dodržování podmínek	5	Malý počet zaměstnanců	5
Pozáruční servis	5	Vysoké náklady na skladování	5
Kvalitní služby	5	Špatná organizace práce	4
Dlouholetá zkušenost	5	Špatná vnitropodniková komunikace	4
Vlastní doprava	5		
Vytrvalost	5		
Píle	5		
<b>Příležitosti</b>		<b>Hrozby</b>	
Rostoucí zájem o služby	5	Silná konkurence	5
Dobré podmínky pro podnikání v regionu	4	Měníci se potřeby zákazníků	3
Identifikovat možná rizika	4	Vysoká zadluženost	4
Rychlejší růst trhu	3	Nesolventnost zákazníků	5
		Ekonomická krize	4

Zdroj: vlastní zpracování.

## 4.5 Zhodnocení a doporučení

Podnik PEKOS, s.r.o., patří mezi podniky s malým počtem zaměstnanců. Vzhledem k tomu dochází k situacím, kdy řada funkcí se soustředí do kompetence často jednoho nebo dvou lidí. Nároky na zaměstnance rostou. Jak ukazuje analýza podniku, nepatří v současné době k ziskovým podnikům. Jeho stav je, dalo by se říct, kritický.

Každý podnik by měl znát své cíle, čeho chce dosáhnout. K dosažení cílů potřebuje plán, který mu pomůže udržet a upevnit své postavení na trhu.

Podnik PEKOS, s.r.o., se potýká s nedostatkem finančních prostředků a malým počtem zaměstnanců. Východiskem z nestálé situace je odstranění slabých stránek podniku. Snížit náklady na skladování, zlepšit vnitropodnikovou komunikaci a zvýšit počet zaměstnanců. Zaměstnance je třeba motivovat, aby neodcházeli ke konkurenci. Každý zaměstnanec dovede

ocenit pochvalu a uznání od svého zaměstnavatele, jakož i finanční ohodnocení, odměnu za dobře vykonanou práci v podobě benefitu.

Silné stránky podniku PEKOS, s.r.o., je třeba rozvíjet. Výhodou podniku je vytrvalost, pozáruční servis, kvalitní služby, vysoká mobilita. Tyto stránky zákazník ocení a bude služeb podniku využívat.

Podnik by se měl vydat cestou, na které bude mít méně zakázek, o to více lukrativnějších. Zákazníci by měli být spolehliví. Práci pečlivě rozplánovat a každému zaměstnanci přidělit úkoly, které zvládnou. Komunikace uvnitř podniku je samozřejmostí. Nenabírat víc zakázek, než je podnik schopný za určité časové období zvládnout. Velké množství rozpracovaných zakázek není pro podnik přijatelné. Přináší stres a nestabilitu podniku.

#### **4.5.1 Snížení nákladů na skladování**

Zásoby podniku za sledované období 2015 výrazně vzrostly, oproti rokům 2013 a 2014, což přináší velké náklady na skladování. Proto je nutné hledat východisko, aby se náklady snížily a nezatěžovaly v takové míře finanční situaci podniku. Doporučení je v nalezení prostor, které nebudou tak finančně náročné jako doposud. A zároveň nabídnout své zásoby, které jsou méně frekventované, k prodeji.

#### **4.5.2 Zlepšení komunikace**

Komunikace je slabým článkem podniku. Mezi vedením podniku a zaměstnanci se musí komunikace zlepšit. Je potřeba zaměstnancům vysvětlit jejich náplň práce, přimět je, aby měli zájem se vzdělávat, zdokonalovat ve svém oboru. Komunikovat mezi sebou, předávat si své zkušenosti a poznatky. Je to jedna z nejdůležitějších úkolů každého manažera. Je potřeba předávat si informace o stávajících úkolech, a to bez komunikace není možné. Při jednáních se zákazníky je obzvlášť důležitá. Bez ní se nedohodne žádná zakázka. Může se použít jak komunikace osobní, tak elektronická. V dnešní době je mnoho způsobů, jak komunikovat. Podnik PEKOS, s. r. o., určitě může všechny prostředky komunikace využít ke svému prospěchu.

### **4.5.3 Nábor nových zaměstnanců**

Jelikož má podnik jen pět zaměstnanců, je jejich práce náročná jak časově, tak výkonově. Doporučení je přijmout více zaměstnanců s různou specializací, aby si mohli práci rozdělit každý podle svých znalostí a dovedností. Nyní pracuje jeden zaměstnanec na celé zakázce. Jednodušší by bylo, kdyby si práci mezi sebe rozdělili podle své kvalifikace. Vždyť každý si poradí s něčím jiným. Nebudou zbytečně ztrácet čas u práce, na kterou nemají specializaci a budou se věnovat své profesi. A tím budou zakázky lépe a rychleji hotové a zákazník bude spokojený, že je jeho zakázka včas dokončená.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce byla charakteristika životního cyklu podniku PEKOS, s. r. o., a doporučení cesty k lepší finanční stabilitě podniku. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnovala kapitoly dvě a zabývala se popisem fází životního cyklu podniku, od založení, přes růst a stabilizaci až ke krizi a zániku podniku. Druhá kapitola představila situační analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, PEST analýzu, SWOT analýzu. Pro umožnění představy o finančním zdraví podniku byla použita finanční analýza, která srovnává jednotlivé účetní údaje za určité období (roky). Data zahrnují sledované období za roky 2013-2015. Mezi základní účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. K zjištění pravděpodobnosti bankrotu byl použit model Tafflerův index a bankrotní index IN05. V teoretické části byla zahrnuta i analýza poměrových ukazatelů, ukazatel rentability, pohotová likvidita. V praktické části jsou analýzy popsány a sestaveny z dat, které byly čerpány ze sledovaného období let 2013-2015. V této části byl představen podnik PEKOS, s. r. o., který působí na trhu v oblasti telekomunikačních služeb, jeho historie a organizační struktura podniku. Na základě účetní rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období byla provedena vertikální a horizontální analýza aktiv. Z horizontální analýzy aktiv bylo zjištěno, jakým majetkem podnik disponoval ve sledovaném období. Vycházelo se z rozvahy, která byla vypracovaná za posledních 10 let působnosti podniku. Následně byla vypracována analýza pomocí poměrových ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Během sledovaného období celková aktiva nevykazovala výraznější výkyvy. Nejvýznamnější položku aktiv tvoří oběžná aktiva. Z analýzy životního cyklu vyplývá, že podnik se v současné době nachází v růstovém období životního cyklu a podnikatel čelí otázkám spojeným se stabilizací své podnikatelské činnosti.

Z výsledných analýz lze usoudit, že finanční situace podniku není příznivá. Podnik by měl realizovat doporučené kroky, které ho dovedou ke zlepšení finanční stránky podniku a výhodnější stabilitě na trhu. Je potřeba snížit náklady na skladování, zlepšit komunikaci uvnitř podniku, zvýšit počet zaměstnanců, rozvíjet silné stránky podniku. Každé doporučení má své opodstatnění, které dopomůže podniku PEKOS, s.r.o., udržet si stávající zákazníky a možnost získat nové zákazníky. Spokojení zákazníci jsou prioritou každého podnikání. Bez nich nemůže podnik fungovat a prosperovat.

# Seznam použité literatury

## Odborné publikace:

1. GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: ComputerPress, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
2. HYRŠLOVÁ, Jaroslava a KLEČKA. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.
3. KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
4. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. 155 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 80-247-1558-9.
5. MOHELSKÁ, Hana a PITRA, Zbyněk. *Manažerské metody*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
6. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck, 2003. 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-803-7.
7. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, ©2011. 143 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8.
8. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
9. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 246 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3647-1.

## Elektronické zdroje:

Business-web.cz. Jak se liší kapitálová a osobní společnost? [online]. *Business-web.cz* [10.1.2017]. Dostupné z: <https://www.business-web.cz/jak-se-lisi-kapitalova-a-osobni-spolecnost/>.

Český statistický úřad. ČSÚ. [online]. *CZSO.cz* [20.2.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.



Ucetnikavarna.cz - Komunitní portál účetních expertů. *Přehled sazeb daně z přidané hodnoty*[online].      www.ucetnikavarna.cz[2.2.2017].      Dostupné      z:  
<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

## **Seznam zkratk**

DPH - daň z přidané hodnoty

HDP – hrubý domácí produkt

OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná

PEST - oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické

ROA - rentabilita celkového kapitálu

ROC - rentabilita nákladů

ROCE - rentabilita celkového investovaného kapitálu

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

ROS - rentabilita tržeb

SWOT - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

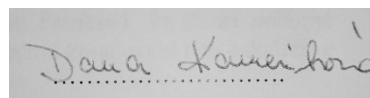
Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. května 2017



Dana Kameníková